

# **Loyautés organisationnelle et professionnelle et choix de carrière : le cas des professionnels en ressources humaines au Québec**

Christiane Labelle, Thierry Wils et Gilles Guérin

Volume 52, numéro 4, 1997

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051202ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/051202ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)  
1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Labelle, C., Wils, T. & Guérin, G. (1997). Loyautés organisationnelle et professionnelle et choix de carrière : le cas des professionnels en ressources humaines au Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 52(4), 734–762. <https://doi.org/10.7202/051202ar>

Résumé de l'article

Cette étude, réalisée auprès de 1 133 professionnels en ressources humaines au Québec, a identifié, au moyen d'une analyse typologique des loyautés professionnelle et organisationnelle, trois groupes de professionnels. Plusieurs différences de perception concernant les facteurs de remise en question de la carrière ont servi conjointement avec d'autres variables sociodémographiques et de carrière à distinguer et nommer ces trois types de professionnels. Il s'agit des « professionnels établis », « en voie d'être établis » et « non établis ». Une discussion replace ces résultats dans le contexte du renouvellement de la fonction « ressources humaines » qui influence non seulement les tâches et rôles des professionnels du domaine, mais aussi certaines facettes de leur carrière.

# ***Loyautés organisationnelle et professionnelle et choix de carrière***

## ***Le cas des professionnels en ressources humaines au Québec***

CHRISTIANE LABELLE

THIERRY WILS

GILLES GUÉRIN

*Cette étude, réalisée auprès de 1 133 professionnels en ressources humaines au Québec, a identifié, au moyen d'une analyse typologique des loyautés professionnelle et organisationnelle, trois groupes de professionnels. Plusieurs différences de perception concernant les facteurs de remise en question de la carrière ont servi conjointement avec d'autres variables sociodémographiques et de carrière à distinguer et nommer ces trois types de professionnels. Il s'agit des « professionnels établis », « en voie d'être établis » et « non établis ». Une discussion replace ces résultats dans le contexte du renouvellement de la fonction « ressources humaines » qui influence non seulement les tâches et rôles des professionnels du domaine, mais aussi certaines facettes de leur carrière.*

Depuis quelques années, la fonction « personnel/ressources humaines » a subi de profondes mutations : responsabilités accrues des personnes à la tête des directions de ressources humaines, nouveaux rôles des professionnels en ressources humaines, réduction de la taille des services de ressources humaines, reconfiguration des directions de ressources humaines, décentralisation de la fonction, impartition, etc. Bref, le modèle traditionnel se modifie

- 
- LABELLE, C. et T. WILS, Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull.
  - GUÉRIN, G., École de relations industrielles, Université de Montréal.
  - Cette recherche a été financée par une subvention du FCAR (NC-1223).

pour faire place, selon plusieurs auteurs (Guérin et Wils 1992), à un modèle différent dit « renouvelé ».

Un tel processus de renouvellement de la fonction est souvent lourd de conséquences pour les professionnels en ressources humaines. À titre d'illustration, une recherche récente (Labelle et Wils 1995) indique que la restructuration d'une direction de ressources humaines par équipes multidisciplinaires constitue un changement majeur dont la mise en œuvre risque d'être difficile dans certains cas. D'une façon générale, jouer de nouveaux rôles (par exemple, celui de consultant interne ou d'agent de changement) tend à augmenter les niveaux de stress et d'ambiguïté chez les professionnels en ressources humaines. Ces difficultés d'adaptation aux nouvelles exigences de la profession constituent un défi majeur dans les cas où la profession a été, volontairement ou non, trop longtemps enfermée dans un rôle purement administratif, car le passage du rôle administratif à celui de consultant interne n'est pas naturel pour plusieurs spécialistes.

Pour certains professionnels en ressources humaines, cette transformation est une source d'opportunité et de croissance. Pour d'autres, ces changements sont vécus plus difficilement. À ce propos, Walker (1994) prétend que seulement un tiers des professionnels survivront à cette vague de turbulence. Que ce scénario pessimiste se réalise entièrement ou non, il est important d'étudier dès maintenant la mutation de la profession et de cerner son impact sur les cheminements de carrière de ses membres. L'objet de la présente recherche est de dresser l'état des lieux au Québec sur cette question.

### ***CADRE D'ANALYSE***

Les changements qui assaillent la fonction modifient directement le contenu de la tâche des professionnels en ressources humaines, ce qui va probablement influencer leur cheminement de carrière d'au moins deux façons. Premièrement, la transformation de la fonction exige que les professionnels en ressources humaines jouent de nouveaux rôles pour lesquels certains ne sont pas prêts. Face à ce problème (de compétence ou de motivation), certains professionnels peuvent décider d'eux-mêmes d'abandonner le domaine de la gestion des ressources humaines ou peuvent être contraints de quitter leur organisation, et sans doute, de changer de domaine s'ils n'arrivent pas à trouver un emploi similaire dans une autre organisation. Selon l'estimation de Walker (1994), un tiers des professionnels en ressources humaines quitteront le domaine pour cette raison. Deuxièmement, d'autres professionnels en ressources humaines vont essayer de s'adapter au changement, mais ne réussiront pas. Ils ressentiront alors un fort sentiment de frustration et d'échec parce qu'ils souffriront d'un manque de reconnais-

sance pour tous les efforts déployés. Les niveaux de stress et d'ambiguïté qui découleront de cette situation seront tellement élevés qu'ils vont contraindre plusieurs professionnels à quitter aussi le domaine. Walker (1994) estime qu'un autre tiers des professionnels vivront cette situation.

En résumé, la mutation de la fonction « ressources humaines » risque d'avoir, dans les prochaines années, un impact sur la décision de changer ou non de carrière chez les membres de cette profession. Cette problématique englobe au moins deux questions de recherche : (a) Quels sont les facteurs majeurs qui pousseraient les professionnels en ressources humaines à remettre en question leur choix de carrière ? et (b) Dans quelle mesure des variables comme la loyauté envers une organisation ou envers une profession peuvent-elles influencer l'importance accordée à ces facteurs par les professionnels en ressources humaines ?

La recension des écrits relatifs à la première question de recherche — l'identification des facteurs de remise en question d'un choix de carrière — requiert d'aborder le sujet des transitions de carrière, c'est-à-dire la décision d'envisager de quitter un domaine de spécialisation pour s'orienter vers un autre domaine. D'une façon générale, la thématique des transitions de carrière (c'est-à-dire l'aspect dynamique de la carrière) a plutôt été négligée par les chercheurs (Mercure, Bourgeois et Wils 1991). Parmi les quelques études disponibles, les sujets des types de transition (Bruce et Scott 1994 ; Louis 1980), des cheminements de carrière (Driver 1979 ; Bourgeois et Wils 1987) et des changements d'emploi (Brett 1992 ; Dougherty, Dreher et Whitely 1993) ont fait l'objet de davantage de recherche que la décision proprement dite de changer ou non de domaine de spécialisation. Cette décision qui a été peu étudiée chez les professionnels en ressources humaines, devient un sujet de recherche de plus en plus important parce que changer de domaine de spécialisation constitue une transition de carrière majeure chez les professionnels.

Pour s'en convaincre, il suffit de comparer cette transition aux autres transitions de carrière. Par exemple, les professionnels en ressources humaines qui poursuivent une carrière en ressources humaines peuvent s'engager dans plusieurs transitions de carrière (changer d'employeur, accepter une promotion, obtenir une mutation ou s'installer à son propre compte) qui ne remettent pas en cause leur décision initiale d'œuvrer en gestion des ressources humaines. Mais, les professionnels en ressources humaines qui décident de quitter leur domaine doivent s'engager dans des transitions de carrière plus risquées (changer de profession ou de domaine de spécialisation en gestion, prendre une retraite anticipée). Cette décision de quitter ou non un domaine d'expertise constitue de fait une transition majeure de carrière pour les professionnels parce qu'elle remet en question tout l'investissement fait par les individus dans leur vie professionnelle. Avant de

comprendre les particularités de toutes les transitions possibles de carrière, il est donc important de bien connaître ce qui motive les professionnels à remettre en question leur choix de carrière.

Les facteurs de remise en question d'un choix de carrière ont été traités indirectement dans trois types d'écrits, à savoir les transitions de carrière, le malaise professionnel et les cheminements de carrière au sein de la fonction « ressources humaines ». Premièrement, plusieurs recherches ont étudié les difficultés probables associées aux différents types de transition de carrière (Bruce et Scott 1994). Bien que la présente recherche ne s'intéresse pas aux types spécifiques de transition de carrière, ces écrits sont utiles, car certaines difficultés associées aux transitions de carrière peuvent constituer les facteurs de remise en question d'un choix de carrière. Parmi ces facteurs, mentionnons, entre autres, le stress, l'ambiguïté de rôle ou la difficulté à s'ajuster à de nouveaux rôles qui vont influencer la décision de s'engager ou non dans une transition majeure de carrière, à savoir quitter ou non un domaine de spécialisation. Notons au passage que l'ambiguïté est une difficulté de la profession en ressources humaines qui a été identifiée depuis de nombreuses années (Ritzer et Trice 1969) et qui est toujours d'actualité (Cunningham et Debrah 1995). Deuxièmement, le courant de recherche sur le malaise professionnel a identifié des points de tension ou conflits entre la logique professionnelle et la logique managériale (Guérin, Wils et Lemire 1996). En période de forte turbulence, il est plausible que des facteurs comme le manque de reconnaissance, de statut ou de visibilité poussent certains professionnels à changer de domaine de spécialisation. Troisièmement, l'analyse des cheminements de carrière au sein de la fonction « ressources humaines » a identifié plusieurs facteurs comme le manque de statut ou de ressources qui peuvent inciter certains professionnels plus linéaires ou carriéristes à vouloir quitter leur domaine de spécialisation (Guérin et Wils 1992).

La deuxième question de recherche vise à évaluer dans quelle mesure certaines formes de loyauté sont susceptibles d'influencer l'importance accordée aux facteurs de remise en question d'un choix professionnel. De toutes les variables qui influencent les décisions de carrière, deux sont particulièrement importantes : la loyauté organisationnelle<sup>1</sup> (ou loyauté envers une organisation) et la loyauté professionnelle<sup>2</sup> (ou loyauté envers une carrière

---

1. Le terme « loyauté organisationnelle » est la traduction du terme anglais *organizational commitment*. D'autres auteurs ont traduit ce terme par « engagement organisationnel » ou « implication dans l'organisation ».

2. Le terme « loyauté professionnelle » est la traduction du terme anglais *professional commitment* ou *career commitment*.

ou une profession). D'une part, la loyauté organisationnelle est un concept qui s'est avéré très utile pour expliquer tant les attitudes (satisfaction au travail) que les comportements (rendement). Plusieurs études montrent que la loyauté organisationnelle est reliée au roulement du personnel ou aux intentions de quitter (Porter, Crampon et Smith 1976). D'autre part, un autre concept a été proposé plus récemment pour mesurer une dimension différente de la loyauté, à savoir celle de la loyauté professionnelle. Plusieurs études (Aryee et Tan 1992 ; Blau 1988) ont également montré l'utilité de ce concept pour expliquer les intentions de quitter une carrière ou un emploi. Étant donné que ces deux dimensions de la loyauté sont distinctes (Blau, Paul et St. John 1993), qu'elles sont toutes les deux reliées aux intentions de quitter (Wils et Saba 1994), mais que leur lien avec le changement d'emploi et le changement de carrière n'a pas été étudié systématiquement (Blau 1989), elles ont été retenues dans cette étude pour analyser les facteurs de remise en question du choix de carrière chez les professionnels en ressources humaines. Autrement dit, l'analyse des facteurs de remise en question d'un choix professionnel se fera selon les loyautés organisationnelle et professionnelle des professionnels étudiés.

Dans le cas des professionnels, ces deux variables sont particulièrement intéressantes, car elles font l'objet d'un débat qui n'est pas sans intérêt pour expliquer une décision importante de carrière comme celle de quitter son domaine d'expertise. Dans les années 60 et 70, plusieurs auteurs (Gouldner 1957, 1958 ; Merton 1957) ont avancé l'idée que la loyauté organisationnelle était incompatible avec la loyauté professionnelle, surtout dans les organisations bureaucratiques (théorie de l'incompatibilité). Autrement dit, un gain sur une dimension de la loyauté se ferait aux dépens de l'autre dimension. Des travaux plus récents (Raelin 1984 ; Guérin, Wils et Lemire 1996 ; Wils, Guérin et Labelle 1995) ont confirmé l'existence d'un malaise professionnel associé à plusieurs comportements contre-productifs qui résulteraient d'un conflit entre les deux formes de loyauté. Cependant, la théorie de l'incompatibilité a été, dès son origine, critiquée (Goldberg, Baker et Rubenstein 1965), et actuellement, elle est contestée par un nombre croissant d'auteurs. Par exemple, Wallace (1995) et Gunz et Gunz (1994) pensent que la loyauté organisationnelle est compatible avec la loyauté professionnelle dans les organisations non professionnelles. Dans les emplois à forte professionnalisation comme les avocats, les professionnels réussissent à fonctionner en conformité avec les règles professionnelles à cause de la relative autonomie de leurs unités administratives au sein des organisations non professionnelles, ce qui rend plus compatible les deux formes de loyauté. Selon cette théorie de la compatibilité, un gain dans une dimension de loyauté ne se fait pas au détriment de l'autre dimension. Il pourrait même y avoir un effet synergique.

Dans le cas des professionnels en ressources humaines, la théorie de l'incompatibilité est intéressante pour trois raisons. Premièrement, selon cette théorie, le degré de compatibilité entre les deux formes de loyauté serait moins élevé dans les professions à « faible professionnalisation »<sup>3</sup> que dans les professions à « forte professionnalisation ». Par exemple, la méta-analyse réalisée par Wallace (1993) indique que la corrélation estimée de la population est de 0,32 pour les professions à faible professionnalisation contre 0,50 pour les professions à forte professionnalisation. Étant donné que la profession regroupant les professionnels en ressources humaines est à faible professionnalisation (Wallace 1993), il est plausible qu'une certaine incompatibilité existe entre les deux formes de loyauté. Deuxièmement, la théorie de la compatibilité prévaut surtout dans les organisations professionnelles comme les cabinets de conseil composés d'une majorité de professionnels. Vu que les professionnels en ressources humaines travaillent surtout dans des organisations non professionnelles, le malaise professionnel risque d'être plus présent, augmentant par la même occasion la probabilité de conflit entre les deux formes de loyauté. Troisièmement, le faible statut de certaines directions de ressources humaines élimine la possibilité de recréer un mode de fonctionnement professionnel au sein des services de ressources humaines dans les organisations non professionnelles, ce qui augmente le risque de conflit entre les deux formes de loyauté. Outre ces raisons, un lien positif entre les deux formes de loyauté, comme le postule la théorie de la compatibilité, ne signifie pas forcément l'absence de conflit ou de tension. Également, l'intensité d'une des deux formes de loyauté peut indiquer sa prédominance même si elles n'entrent pas en conflit. Pour étudier la profession en ressources humaines, il est donc pertinent de croiser la loyauté organisationnelle avec la loyauté professionnelle et d'analyser les quatre cas de figure qui en découlent.

L'idée de croiser les deux formes de loyauté n'est pas nouvelle (Durand 1972), mais n'a pas été testée dans le contexte des professionnels en ressources humaines. De ce croisement, quatre types de professionnels émergent. Les deux premiers types découlent de la théorie de l'incompatibilité entre les deux sortes de loyauté. Le premier type de professionnels est « d'allégeance à prédominance organisationnelle » parce que les individus de ce groupe sont fortement loyaux envers leur organisation, mais peu loyaux envers leur profession ; ce type est qualifié de « localisme » par Durand. À l'opposé, le deuxième type de professionnels est « d'allégeance à prédominance professionnelle » parce que les sujets de ce groupe sont

---

3. La « professionnalisation » fait référence à la position relative d'une occupation par rapport à une autre. Ce concept se distingue du « professionnalisme » qui fait référence à la position relative d'un professionnel par rapport à ses collègues ou par rapport à un professionnel idéal (voir à ce sujet les définitions avancées par Wallace, 1993).

faiblement loyaux envers leur organisation, mais fortement loyaux envers leur profession ; ce type correspond au « cosmopolitisme » chez Durand. D'autre part, les deux autres types de professionnels découlent de la théorie de la compatibilité<sup>4</sup> entre la loyauté organisationnelle et la loyauté professionnelle. Le troisième type est appelé « professionnels à faible allégeance » parce que les individus de ce groupe sont faiblement loyaux à la fois envers leur organisation et leur profession ; ce type est appelé « utilitarisme » par Durand. À l'opposé, le quatrième type est nommé « professionnels à double allégeance » parce que les individus de ce groupe sont fortement loyaux à la fois envers leur organisation et leur profession, ce que Durand appelle « double identification ». De cette discussion des écrits sur les loyautés professionnelle et organisationnelle, il est logique de poser l'hypothèse suivante :

H1 : *Les quatre types de professionnels (allégeance à prédominance organisationnelle, allégeance à prédominance professionnelle, faible allégeance et double allégeance) existent chez les professionnels en ressources humaines (coexistence des deux théories).*

Malgré la coexistence théorique de ces quatre types chez les professionnels en ressources humaines, la théorie de la compatibilité est davantage prise en compte ces dernières années par des auteurs qui remettent en cause l'existence d'un conflit professionnel dans les organisations non professionnelles (Wallace 1995 ; Gunz et Gunz 1994). Il y aurait donc plus de professionnels à double allégeance et à faible allégeance qu'on ne le pense, d'où la deuxième hypothèse :

H2 : *Les professionnels à double allégeance et les professionnels à faible allégeance sont plus nombreux que les professionnels avec une allégeance à prédominance organisationnelle ou professionnelle (prédominance de la théorie de la compatibilité).*

Bien que la recherche sur les quatre types de professionnels en soit à ses débuts (et donc de nature encore exploratoire), il est souhaitable de poser quelques hypothèses de travail pour valider l'existence de ces types. L'importance accordée aux facteurs de remise en question d'un choix de carrière est une variable qui est censée varier selon l'appartenance des professionnels aux quatre types précités. L'importance accordée à ces facteurs serait influencée par l'effet conjoint des deux types de loyauté, effet qui pourrait s'expliquer par la théorie de la dissonance cognitive dans le

---

4. Étant donné que la théorie de la compatibilité repose sur une corrélation à la fois positive et élevée entre les deux formes de loyauté, il est raisonnable de faire correspondre les deux extrêmes du nuage de points entre ces variables aux deux types de professionnels issus de cette théorie.



cas des professionnels à faible allégeance. Ainsi, un professionnel en ressources humaines qui serait peu attaché à la fois à son organisation et à sa profession (faible allégeance) devrait, pour se comporter de façon cohérente avec ses attitudes, changer d'employeur et changer de profession. Dans la mesure où cet individu est toujours à l'emploi de son employeur actuel dans un rôle de ressources humaines, il ressent probablement un malaise (ou une tension) entre ses attitudes et son comportement qu'il va chercher à réduire. En lui demandant, dans une simulation, d'indiquer les facteurs susceptibles de le pousser à remettre en question son choix de carrière, on lui donne l'opportunité de rationaliser sa conduite puisqu'il peut justifier un changement hypothétique de comportement. Ainsi, il est prédit que cet individu va accorder plus d'importance aux facteurs de remise en question qui sont actuellement des sources de frustration. Inversement, un individu qui serait fortement loyal à la fois envers son organisation et envers sa profession (double allégeance) ne ressent pas de conflit entre ses attitudes et son comportement. En lui demandant d'indiquer les facteurs susceptibles de le pousser à remettre en question son choix de carrière, il va choisir les facteurs qui seraient pour lui les sources potentielles d'insatisfaction. Étant donné la double allégeance de cet individu, il est postulé que ces facteurs d'insatisfaction ne se retrouvent pas dans son emploi actuel. Aussi est-il logique de s'attendre à ce que ce professionnel soit plus objectif dans l'évaluation des facteurs de remise en question que le professionnel à faible allégeance qui, lui, risque d'exagérer l'importance accordée à certains facteurs (ceux vécus comme des sources actuelles de frustration). La troisième hypothèse est donc la suivante :

*H3 : Les professionnels à faible allégeance vont accorder plus d'importance à certains facteurs de remise en question du choix de carrière (facteurs de frustration) que les professionnels à double allégeance.*

D'autre part, dans les cas d'incompatibilité entre les deux types de loyauté, il est plus difficile, faute d'études empiriques ou d'un cadre théorique solide, de poser des hypothèses opposant les professionnels avec une allégeance professionnelle à ceux avec une allégeance organisationnelle. Au mieux, il est possible de situer les deux types de professionnels dont les loyautés sont incompatibles par rapport aux deux extrêmes balisés par la théorie de la compatibilité. Les professionnels avec une allégeance à prédominance organisationnelle pourraient accorder plus d'importance aux facteurs de remise en question de leur choix de carrière qui sont des sources de frustration d'origine professionnelle. En effet, il est plus important pour eux de continuer de travailler chez leur employeur actuel que de changer de carrière à cause de leur forte loyauté organisationnelle. Ils seraient, par exemple, plus enclins à souligner des problèmes d'ambiguïté de rôle. D'autre part, les professionnels avec une allégeance à prédominance

professionnelle pourraient accorder plus d'importance aux facteurs qui sont des sources de frustration d'origine organisationnelle parce qu'ils préfèrent sans doute changer d'employeur que de profession à cause de leur loyauté envers la profession. Quoi qu'il en soit, il est raisonnable de penser que l'importance accordée aux facteurs de remise en question du choix de carrière par ces deux types de professionnels se situerait entre celle accordée par les professionnels à double allégeance et celle accordée par les professionnels à faible allégeance. Une dernière hypothèse de travail est donc proposée :

H4 : *L'importance accordée aux facteurs de remise en question du choix de carrière par les professionnels avec une allégeance à prédominance organisationnelle ou une allégeance à prédominance professionnelle se situe à mi-chemin entre celle accordée par les professionnels à faible allégeance et celle accordée par les professionnels à double allégeance.*

Enfin, les types de professionnels peuvent également être validés à l'aide de plusieurs variables sociodémographiques et de carrière. À ce titre, nous avons retenu deux variables (âge et expérience dans le poste) qui sont corrélées positivement avec la loyauté organisationnelle ainsi qu'une variable (sexe) qui est corrélée négativement avec la loyauté organisationnelle (Mathieu et Zajac 1990). Nous avons également retenu quelques variables plus spécifiques au domaine des ressources humaines comme l'expérience en ressources humaines, l'intention de rester dans le domaine, le diplôme dans le domaine et le type de poste occupé (Foucher et Cardin 1990 ; Guérin et Wils 1992). Si les résultats des recherches sur la loyauté organisationnelle (Mathieu et Zajac 1990) s'appliquent au domaine des ressources humaines, ces variables devraient être positivement corrélées avec la double loyauté.

## **MÉTHODOLOGIE**

La collecte des données s'est faite au moyen d'un sondage par questionnaire réalisé au Québec auprès de professionnels en ressources humaines (le terme « ressources humaines » incluant les relations du travail). Après avoir été prétestée, la version finale du questionnaire a été envoyée à tous les membres et anciens membres d'une association professionnelle (Association des professionnels en ressources humaines du Québec — APRHQ) ainsi qu'à tous les membres d'un ordre professionnel (Ordre professionnel des conseillers en relations industrielles du Québec — OPCRIQ). Au total, 4 370 questionnaires (2 040 membres et 1 262 anciens membres de l'APRHQ ainsi que 1 098 membres de l'OPCRIQ) ont été expédiés par la poste dont

87 ont été retournés à cause de mauvaises adresses. Globalement, 1 155 questionnaires (595, 224 et 336 respectivement) ont été reçus dont 22 ont été jugés inutilisables. L'échantillon de cette étude repose donc sur un total de 1 133 questionnaires, soit un taux global de réponse de 26,4 % (1 133/4 283). Les taux de réponse pour les membres actuels sont de 29 % pour l'APRHQ et 30 % pour l'OPCRIQ. En revanche, le taux de réponse pour les anciens membres de l'APRHQ est de 18,4 %.

La loyauté organisationnelle a été mesurée par une échelle comprenant cinq indicateurs tirés de Mowday, Porter et Steers (1979). Un de ces indicateurs se lit comme suit : « Je ressens un sentiment d'appartenance envers mon organisation actuelle ». L'échelle présente une fidélité satisfaisante (alpha de Cronbach de 0,76). La deuxième échelle, celle de la loyauté professionnelle, a été construite à l'aide de sept indicateurs tirés de Blau (1988). Un de ceux-ci se lit comme suit : « M'orienter en gestion des ressources humaines/relations de travail fut une bonne décision de carrière ». La fidélité de cette échelle est également satisfaisante (alpha de Cronbach de 0,84). Dans les deux cas, le répondant devait utiliser une échelle de Likert à cinq points (1 = totalement en désaccord,..., 3 = neutre,..., 5 = totalement en accord).

Les facteurs de remise en question du choix de carrière ont été mesurés à l'aide de 24 indicateurs. Selon la revue des écrits, ces facteurs avaient trait à différents aspects comme l'ambiguïté de rôle (Cunningham et Debrah 1995 ; Ritzer et Trice 1969), le manque de ressources (Guérin et Wils 1992), le manque de reconnaissance (Guérin, Wils et Lemire 1996), la difficulté de jouer de nouveaux rôles (Labelle et Wils 1995), etc. Étant donné que peu de recherches empiriques ont étudié ce sujet, des indicateurs ont été développés spécifiquement pour cette étude. Les répondants devaient évaluer l'importance jouée par chacun des facteurs dans la décision de quitter le domaine de la gestion des ressources humaines, et ce, à partir d'une échelle à cinq points (1 = ne jouerait aucun rôle,..., 3 = jouerait un rôle moyennement important,..., 5 = jouerait un rôle totalement important). Un de ces facteurs se lit comme suit : « Devoir exercer de nouveaux rôles dans lesquels je ne suis pas à l'aise ».

## **RÉSULTATS**

La présentation des résultats se fera en trois volets. Nous commencerons d'abord par l'analyse des facteurs de remise en question du choix de carrière. Ensuite, nous présenterons les résultats des analyses typologiques relatives aux loyautés professionnelle et organisationnelle de façon à tester le lien entre la taxonomie retenue des allégeances et les facteurs de remise en question du choix de carrière. Enfin, ces résultats seront interprétés à la lumière de quelques variables sociodémographiques et de carrière.

### ***Analyse des facteurs de remise en question du choix de carrière***

Une analyse en composantes principales a été utilisée pour identifier les dimensions qui sous-tendent les 24 facteurs de remise en question du choix de carrière. Le test de Bartlett (test de sphéricité) est significatif et le test de Kaiser-Meyer-Olkin est de 0,89, ce qui indique la pertinence de l'analyse en composantes principales. Le ratio d'observations par variable est également adéquat (45:1). Les six premières dimensions qui ont émergé de l'analyse ont des valeurs propres supérieures à 1 et un saut important a lieu entre les valeurs propres des septième et huitième dimensions (test Scree). Étant donné que la valeur propre de la septième dimension est proche de 1 (0,98), sept dimensions ont été retenues. Toutes les variables ont des coefficients de saturation supérieurs à 0,40 sur les dimensions et seulement deux variables ont des coefficients de saturation de cet ordre sur deux dimensions (ces deux variables n'ont pas été incluses dans les échelles qui ont été construites ultérieurement). Au total, les sept dimensions expliquent 61,9 % de la variance.

La première dimension, appelée « manque de défis professionnels », regroupe des indicateurs qui dénotent un manque d'intérêt pour le contenu du travail en gestion des ressources humaines. Il s'agit des quatre indicateurs suivants : (1) Ressentir un manque d'intérêt pour le domaine des ressources humaines/relations de travail, (2) Être trop souvent limité à des rôles administratifs, routiniers, de paperasse, (3) Avoir le sentiment d'être plafonné (peu de possibilités de croissance dans le domaine des ressources humaines/relations de travail) et (4) Subir des pressions pour agir à l'encontre de mes convictions personnelles (ex. contourner des politiques). La deuxième dimension, nommée « manque de reconnaissance intrinsèque », se compose des quatre indicateurs suivants : (1) Réaliser que mon travail n'est pas reconnu à sa juste valeur, (2) Réaliser que mon travail n'est pas reconnu à sa juste valeur par les décideurs (directions, cadres hiérarchiques), (3) Être plus facilement blâmé que félicité pour mon travail et (4) Ne pas connaître les critères d'évaluation de ma performance. La troisième dimension, appelée « manque de stimulation professionnelle », regroupe des indicateurs qui soulignent le manque de professionnalisme dans le domaine. Il s'agit des trois indicateurs suivants : (1) Me sentir souvent freiné par le manque de compétence de certains de mes collègues en gestion des ressources humaines/relations de travail, (2) Me sentir souvent freiné par le manque de compétence de certains de mes patrons en gestion des ressources humaines/relations de travail et (3) Avoir à attendre trop longtemps avant de voir les résultats de mon travail. La quatrième dimension, qualifiée « manque de reconnaissance statutaire », englobe les trois indicateurs suivants : (1) Être limité à des postes de statut ou niveau hiérarchique moins élevé

dans les organisations, (2) Être confiné à un rôle de conseiller (*staff*) au lieu de jouer un rôle de décideur (*line*) et (3) Avoir moins de possibilités d'accroître ma rémunération que dans d'autres domaines. La cinquième dimension, appelée « ambiguïté due aux nouveaux rôles », se compose d'indicateurs qui traduisent une certaine insécurité ou un inconfort face au changement. Il s'agit des trois indicateurs suivants : (1) Devoir assumer de nouveaux rôles dans mon travail sans en avoir suffisamment les compétences, (2) Devoir exercer de nouveaux rôles dans lesquels je ne suis pas à l'aise et (3) Avoir à composer avec des personnes (ou groupes) aux intérêts, demandes, attentes contradictoires. La sixième dimension, nommée « ambiguïté due au manque de moyens », se compose des trois indicateurs suivants : (1) Ne pas disposer de l'autorité (pouvoir) nécessaire pour réaliser mes mandats, (2) Ne pas recevoir les ressources (humaines, financières, matérielles) adéquates pour réaliser mes mandats et (3) Devoir travailler dans un contexte ambigu (ex. responsabilités, politiques, directives mal définies). Quant à la dernière dimension, elle est appelée « stress » et se compose des deux indicateurs suivants : (1) Être régulièrement soumis à des conditions de travail difficiles (ex. charges de travail, pressions, délais) et (2) Travailler dans un domaine où il est plus difficile d'équilibrer travail et vie personnelle (ex. famille, loisirs).

De ces sept dimensions, cinq ont une fidélité suffisamment élevée pour poursuivre les analyses. Il s'agit du « manque de défis professionnels » (alpha de Cronbach de 0,67), du « manque de reconnaissance intrinsèque » (alpha de 0,77), du « manque de stimulation professionnelle » (alpha de 0,73), du « manque de reconnaissance statutaire » (alpha de 0,71) et de « l'ambiguïté due aux nouveaux rôles » (alpha de 0,73). Les deux autres échelles ne sont pas suffisamment fidèles pour être utilisées (alpha de 0,58 pour « l'ambiguïté due au manque de moyens » et alpha de 0,62 pour le « stress »). Par ordre décroissant, l'importance des cinq dimensions fidèles est comme suit : le manque de défis professionnels (moyenne de 3,92), le manque de reconnaissance intrinsèque (moyenne de 3,35), le manque de stimulation professionnelle (moyenne de 3,17), le manque de reconnaissance statutaire (moyenne de 3,12) et l'ambiguïté due aux nouveaux rôles (moyenne de 3,10). Au passage, il est intéressant de noter que l'ambiguïté dans la profession arrive au dernier rang. L'importance de cette variable est sans doute surestimée dans les écrits sur le sujet. Par contre, le manque de défis professionnels vient nettement en tête de la liste.

### ***Typologie des allégeances professionnelle et organisationnelle***

Pour tester les deux premières hypothèses, l'analyse typologique (*Quick cluster* du progiciel SPSS pour Windows) a été choisie. En utilisant les

deux formes de loyauté, les professionnels en ressources humaines ont été classés en quatre groupes, et ce, conformément à la typologie du cadre théorique. Les quatre groupes qui ont émergé de cette analyse ressemblent plus ou moins aux quatre types théoriques de professionnels. Les deux premiers groupes ne correspondent pas exactement aux types issus de la théorie de l'incompatibilité tandis que les deux derniers groupes correspondent tout à fait à ceux issus de la théorie de la compatibilité.

Le premier groupe (n = 137, soit 14 % de l'échantillon) englobe des professionnels avec une allégeance *plutôt* à prédominance organisationnelle : une moyenne de 3,09 pour la loyauté professionnelle contre une moyenne de 3,90 pour la loyauté organisationnelle. Ce groupe se rapproche du type théorique dans la mesure où les individus sont plus loyaux envers leur organisation qu'envers leur profession. Pourtant, comparé aux moyennes générales pour tout l'échantillon (4,15 pour la loyauté professionnelle et 3,81 pour la loyauté organisationnelle ; n = 951), ce groupe ne correspond pas entièrement au type théorique, car la loyauté moyenne envers l'organisation n'est pas très forte, mais plutôt dans la moyenne.

Le deuxième groupe (n = 221, soit 23 % de l'échantillon) désigne des professionnels avec une allégeance *plutôt* à prédominance professionnelle : une moyenne de 4,30 pour la loyauté professionnelle contre une moyenne de 3,00 pour la loyauté organisationnelle. Ici encore ce groupe ressemble au type théorique dans la mesure où la moyenne de la loyauté professionnelle est supérieure à celle de la loyauté organisationnelle. Néanmoins, comparé aux moyennes générales, ce groupe ne correspond pas entièrement au type théorique, car la moyenne de la loyauté professionnelle n'est pas très forte, mais plutôt légèrement supérieure à la moyenne générale. Également, la moyenne de la loyauté organisationnelle est faible, mais est loin d'être la plus faible de tous les groupes.

Le troisième groupe (n = 82, soit 9 % de l'échantillon) se compose de professionnels à faible allégeance : une moyenne de 3,08 pour la loyauté professionnelle et une moyenne de 2,18 pour la loyauté organisationnelle. Ce groupe correspond parfaitement au type théorique, car les moyennes des deux formes de loyauté sont parmi les plus faibles.

Enfin, le quatrième groupe (n = 511, soit 54 % de l'échantillon) englobe des professionnels à double allégeance : une moyenne de 4,54 pour la loyauté professionnelle et une moyenne de 4,40 pour la loyauté organisationnelle. Ce groupe correspond également très bien au type théorique, car les moyennes des deux formes de loyauté sont parmi les plus élevées. En conclusion, les résultats de cette analyse typologique ne vérifient qu'en partie la première hypothèse.

En admettant que ces deux derniers groupes existent réellement<sup>5</sup>, il est possible de tester la deuxième hypothèse parce qu'ils correspondent tous les deux aux types théoriques issus de la théorie de la compatibilité. Un test du Chi carré indique une différence significative entre les effectifs des deux premiers groupes et ceux des deux derniers groupes (358 contre 593 ; Chi carré de 58,07 significatif à  $p < 0,0000$ ). Les professionnels à double allégeance et à faible allégeance sont plus nombreux que les deux autres types de professionnels. Au passage, notons que les effectifs du groupe des professionnels à double allégeance (511) sont nettement plus élevés que les effectifs de chacun des trois autres groupes. En fait, la corrélation entre les deux types de loyauté est de 0,34 dans notre échantillon, ce qui est assez proche de la corrélation estimée de la population (0,32) pour les professions à faible professionnalisation (selon la méta-analyse de Wallace 1993). Ces résultats ne vérifient la deuxième hypothèse que si la solution de l'analyse typologique réalisée à partir des quatre groupes théoriques peut être confirmée. À ce propos, il est important de bien distinguer une typologie d'une taxonomie. Dans une typologie, les groupes sont souvent dérivés conceptuellement. Étant donné que nous avons forcé une solution à quatre groupes théoriques, nous avons préféré utiliser l'expression « typologie des allégeances professionnelle et organisationnelle » pour désigner le résultat de cette analyse préliminaire. En revanche, dans une taxonomie, les groupes sont dérivés empiriquement à l'aide de techniques statistiques comme l'analyse typologique (Miller et Friesen 1984). Dans notre cas, il est donc nécessaire de vérifier si les groupes (théoriques) de la typologie des allégeances correspondent effectivement aux groupes (empiriques) de la taxonomie des allégeances.

### *Taxonomie des allégeances professionnelle et organisationnelle*

Étant donné que deux des quatre types théoriques ne sont pas entièrement vérifiés empiriquement, il est nécessaire de remettre en cause l'existence même de ces quatre types chez les professionnels en ressources humaines. Autrement dit, le nombre de groupes n'est peut-être pas égal à quatre comme le suggère le cadre théorique. Pour ce faire, nous avons utilisé l'analyse typologique à deux étapes recommandée par Punj et Stewart (1983). Dans un premier temps, l'échantillon initial ( $n = 1133$ ) a été divisé aléatoirement en deux sous-échantillons, soit un échantillon de base ( $n_1 = 575$ ) et un échantillon de validation ( $n_2 = 558$ ). Le premier échantillon sert à déterminer le nombre de groupes tandis que le deuxième échantillon sert

---

5. Il est important de garder à l'esprit que l'analyse typologique a permis d'isoler quatre groupes qui peuvent en fait être artificiels. Seule la validation de ces groupes pourra établir leur bien-fondé.

à vérifier si les mêmes groupes réapparaissent. Les résultats de cette analyse sont synthétisés dans le tableau 1.

TABLEAU 1  
Comparaison des résultats des deux analyses typologiques

Identification des groupes	Échantillon de base ( <i>n</i> = 475 cas utilisables)		Échantillon de validation ( <i>n</i> = 476 cas utilisables)	
	Loyauté professionnelle	Loyauté professionnelle	Loyauté professionnelle	Loyauté professionnelle
Groupe 1	4,45	4,37	4,44	4,18
Groupe 2	3,99	2,89	4,14	2,35
Groupe 3	2,34	3,21	2,80	3,51
Seuil significatif	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Contrastes (Tukey)	Tous les groupes sont différents		Tous les groupes sont différents	

L'analyse typologique (méthode *Ward*) indique qu'il existe probablement trois groupes dans l'échantillon de base (saut important du coefficient de fusion entre les troisième et deuxième groupes). En utilisant la même méthode *Ward*, un saut important a également lieu entre les troisième et deuxième groupes dans l'échantillon de validation, ce qui confirme la plausibilité de l'existence de trois groupes. Comme le montre le tableau 1, les trois groupes sont sensiblement similaires dans les deux échantillons et des différences significatives ( $p < 0,0000$ ) ont été observées tant sur la loyauté professionnelle que sur la loyauté organisationnelle, et ce, dans chacun des deux échantillons.

La stabilité de la solution à trois groupes doit être également vérifiée. D'une part, les centroïdes (centres de gravité) issus de l'analyse typologique réalisée dans l'échantillon de base ont été utilisés pour classer les observations de l'échantillon de validation (à l'aide de la procédure *Quick cluster* de SPSS). D'autre part, les résultats de cette analyse ont été comparés à ceux qui ont été obtenus précédemment à l'aide de la méthode *Ward* à partir du même échantillon (c'est-à-dire à partir de l'échantillon de validation). Le degré d'accord entre les deux classements des observations dans les trois groupes est ensuite mesuré par le coefficient Kappa (McIntyre et Blashfield 1980). La solution à trois groupes s'avère stable puisque 86 % des observations sont correctement classées, ce qui explique un coefficient Kappa très satisfaisant de 0,74.

La solution à trois groupes étant retenue, une dernière analyse typologique (procédure *Quick cluster*) a été réalisée sur tout l'échantillon en



fixant, cette fois, le nombre de groupes à trois. Le premier groupe ( $n = 599$ , soit 63 % de l'échantillon) correspond exactement au type théorique englobant des professionnels à double allégeance : une moyenne de 4,46 pour la loyauté professionnelle et une moyenne de 4,32 pour la loyauté organisationnelle. Le deuxième groupe ( $n = 214$ , soit 22,5 % de l'échantillon) correspond également à un autre type théorique regroupant des professionnels avec une allégeance à prédominance professionnelle : une moyenne de 4,14 pour la loyauté professionnelle et une moyenne de 2,65 pour la loyauté organisationnelle. Quant au dernier groupe ( $n = 138$ , soit 14,5 % de l'échantillon), il ne correspond à aucun type théorique : une moyenne de 2,82 pour la loyauté professionnelle et une moyenne de 3,40 pour la loyauté organisationnelle. La moyenne de la loyauté professionnelle est la plus faible des trois groupes, mais la moyenne de la loyauté organisationnelle est un peu inférieure à la moyenne générale (3,81). Ce type se situe en fait à mi-chemin entre les professionnels à faible allégeance et les professionnels avec une allégeance à prédominance organisationnelle. Il constitue donc un nouveau type regroupant des professionnels avec une allégeance organisationnelle « mitigée ».

Si on revient à la deuxième hypothèse, ces résultats confirment ceux qui ont été obtenus précédemment puisque l'effectif du premier groupe est supérieur à ceux des deux autres groupes (599 contre 352). En supposant que le profil du nouveau type (allégeance organisationnelle mitigée) soit suffisamment proche de celui des professionnels à faible allégeance, ces résultats seraient encore plus significatifs puisque l'effectif du nouveau type pourrait être comptabilisé avec celui du groupe des professionnels à double allégeance. Ils seraient également plus significatifs si le nouveau groupe était tout simplement exclu des analyses.

Des différences significatives ( $p < 0,0000$ ) ont été observées sur les deux formes de loyauté et les contrastes indiquent des différences significatives entre tous les groupes. Cette solution à trois groupes a néanmoins besoin d'être validée en établissant des liens significatifs avec des variables qui n'ont pas été utilisées dans l'analyse typologique. Nous nous proposons donc de relier cette taxonomie aux facteurs de remise en question du choix de carrière.

### ***Liens entre la taxonomie des allégeances et les facteurs de remise en question du choix de carrière***

La technique de l'analyse de variance simple a été utilisée pour identifier les différences sur les cinq dimensions des facteurs de remise en question du choix de carrière entre les trois types de la taxonomie des allégeances. Comme le montre le tableau 2, une différence à peine non significative a

été observée sur la dimension dite « manque de stimulation professionnelle ». Autrement dit, les professionnels en ressources humaines sont prêts à remettre en question leur choix professionnel si leur milieu de travail n'est pas stimulant à cause de l'incompétence des collègues de travail, et ce, quels que soient leurs niveaux de loyauté. Il est possible que le manque de stimulation professionnelle soit un enjeu professionnel qui relègue au second plan les notions de loyauté envers l'organisation et la profession. Par contre, des différences significatives ont été observées sur les quatre autres dimensions.

TABLEAU 2  
Taxonomie des allégeances et facteurs de remise en question  
du choix de carrière

<i>Dimensions</i>	<i>Taxonomie des allégeances</i>			<i>F (sign.)</i>	<i>Contraste (Tukey) (<math>p &lt; 0,05</math>)</i>
	<i>Groupe 1</i>	<i>Groupe 2</i>	<i>Groupe 3</i>		
Manque de défis professionnels	3,96	3,95	3,79	2,97 (0,0518)	1-3
Manque de reconnaissance intrinsèque	3,30	3,41	3,54	5,21 (0,0056)	1-3
Manque de stimulation professionnelle	3,24	3,08	3,13	2,72 (0,0667)	-
Manque de reconnaissance statutaire	3,08	3,14	3,40	6,36 (0,0018)	1-3 2-3
Ambiguïté due aux nouveaux rôles	2,99	3,20	3,24	7,73 (0,0005)	1-2 1-3

Le « manque de défis professionnels » demeure le facteur le plus important dans les trois groupes, mais les professionnels à double allégeance y sont plus sensibles que les professionnels avec une allégeance organisationnelle mitigée. D'une façon générale, les contrastes sont surtout significatifs entre le groupe des professionnels à double allégeance (le premier groupe) et celui des professionnels avec une allégeance organisationnelle mitigée (le troisième groupe, c'est-à-dire le nouveau type). Même si la différence est à peine significative, les professionnels à double allégeance quitteraient le domaine plutôt à cause d'un manque de défis professionnels que de toute autre raison. Par contre, les professionnels avec une allégeance organisationnelle mitigée sont plus sensibles aux questions de reconnaissance (un « manque de reconnaissance statutaire » et un « manque de reconnaissance

intrinsèque ») ou bien à cause d'une plus forte « ambiguïté due aux nouveaux rôles ».

Deux contrastes significatifs différencient le groupe des professionnels avec une allégeance à prédominance professionnelle (le deuxième groupe), des deux autres groupes de professionnels. D'une part, les professionnels avec une allégeance à prédominance professionnelle attachent moins d'importance au « manque de reconnaissance statutaire » que les professionnels avec une allégeance organisationnelle mitigée. D'autre part, les professionnels avec une allégeance à prédominance professionnelle attachent plus d'importance à « l'ambiguïté due aux nouveaux rôles » que les professionnels à double allégeance.

Étant donné que l'existence du groupe des professionnels à faible allégeance n'a pas été confirmée, les hypothèses ne peuvent pas être pleinement testées. Les analyses montrent cependant que les « défis professionnels » constituent un facteur important de satisfaction pour les professionnels à double allégeance. En revanche, « l'ambiguïté due aux nouveaux rôles », « le manque de reconnaissance intrinsèque » et « le manque de reconnaissance statutaire » tendent à être des facteurs de frustration pour les professionnels avec une allégeance organisationnelle mitigée. Pour ces trois facteurs, les résultats tendent à confirmer la troisième hypothèse. En ce qui concerne la dernière hypothèse, l'importance accordée à « l'ambiguïté due aux nouveaux rôles » est plus forte chez les professionnels avec une allégeance professionnelle (le deuxième groupe) que chez les professionnels à double allégeance (le premier groupe). Par contre, aucune différence significative n'a été observée sur les autres facteurs de remise en question du choix de carrière entre ces deux groupes. Enfin, l'importance accordée au « manque de reconnaissance statutaire » est plus faible chez les professionnels avec une allégeance professionnelle que chez les professionnels avec une allégeance organisationnelle mitigée. Pour ces deux facteurs, la quatrième hypothèse tend à être confirmée.

En fait, les différences significatives les plus fortes existent entre les professionnels à double allégeance et le nouveau groupe des professionnels avec une allégeance organisationnelle mitigée. En général, l'importance accordée aux facteurs de remise en question du choix de carrière est à son plus bas niveau chez les professionnels à double allégeance sauf pour deux facteurs. Dans le cas du « manque de défis professionnels », l'importance est à son plus bas niveau chez les professionnels avec une allégeance à prédominance organisationnelle mitigée, mais la différence est à peine significative<sup>6</sup>. Dans le cas du manque de stimulation professionnelle, aucune différence n'a été observée entre les trois groupes.

6. Étant donné la grande taille de l'échantillon, on pourrait ne retenir que des différences significatives à  $p \leq 0,01$ .

### ***Liens entre la taxonomie des allégeances et quelques variables sociodémographiques et de carrière***

À ce stade de l'analyse, il est important de trouver des qualificatifs pour identifier les trois types de professionnels à la lumière de leurs différences quant à l'importance accordée aux facteurs de remise en question du choix professionnel. Afin de mieux connaître le profil des membres de chacun des trois groupes de la taxonomie tout en permettant de continuer le processus de validation, nous allons faire appel à quelques variables sociodémographiques et de carrière.

L'âge, l'expérience en gestion des ressources humaines et l'expérience dans le poste actuel ont été mesurés en nombre d'années. Toutes les autres variables ont été mesurées de façon nominale. Par exemple, les répondants devaient indiquer s'ils possédaient un diplôme relié à la gestion des ressources humaines (administration, psychologie industrielle, relations industrielles). Les répondants devaient aussi identifier le titre de leur poste actuel. Une fois les consultants retirés de l'échantillon, nous avons séparé les postes administratifs ( $n = 427$  ; vice-présidents, directeurs, sous-directeurs) des autres postes ( $n = 361$  ; professionnels, psychologues, etc.). Concernant les intentions de rester en gestion des ressources humaines, les répondants devaient choisir entre plusieurs options comme « J'ai l'intention de rester dans le domaine des ressources humaines », « J'ai l'intention de quitter le domaine des ressources humaines », « J'ai quitté définitivement le domaine des ressources humaines », etc. Étant donné l'effectif élevé de la première option, tous les autres choix ont été regroupés en une seule catégorie.

Des différences significatives sont apparues sur les variables suivantes : l'âge, l'expérience en gestion des ressources humaines, l'expérience dans le poste actuel, le sexe, la détention d'un diplôme relié à la gestion des ressources humaines, le type de poste occupé et l'intention de rester dans le domaine de la gestion des ressources humaines comme l'indique le tableau 3.

Le groupe des professionnels à double allégeance (le premier groupe) se compose d'individus ayant les caractéristiques suivantes : plus âgés, davantage d'expérience en gestion des ressources humaines et dans le poste actuel, proportion plus forte d'hommes, pourcentage moins élevé de diplômés en gestion des ressources humaines, proportion plus forte de postes administratifs, pourcentage plus élevé de personnes désirant rester en gestion des ressources humaines. Ces professionnels accordent moins d'importance à un facteur de remise en question du choix de carrière, à savoir « l'ambiguïté due aux nouveaux rôles ». Le premier groupe rassemble donc principalement « des professionnels établis », c'est-à-dire des professionnels

TABLEAU 3  
**Taxonomie des allégeances et quelques variables sociodémographiques  
 et de carrière**

<i>Variables socio- démographiques et de carrière</i>	<i>Taxonomie des allégeances</i>			<i>F/Chi carré (sign.)</i>	<i>Contrastes Turkey/Chi carré (p &lt; 0,05)</i>
	<i>Groupe 1</i>	<i>Groupe 2</i>	<i>Groupe 3</i>		
Âge	41,29	38,68	38,83	10,84 (0,0000)	1-2 1-3
Expérience en ressources humaines	14,62	12,65	11,77	10,51 (0,0000)	1-2 1-3
Expérience dans le poste	5,82	3,88	4,22	15,30 (0,0000)	1-2 1-3
Sexe (% d'hommes)	67,0 %	55,1 %	55,1 %	13,37 (0,0012)	1-2+3
Diplôme en ressources humaines (%)	74,0 %	85,5 %	75,4 %	11,98 (0,0025)	2-1+3
Type de poste occupé (% de postes administratifs)	57,6 %	50,0 %	46,0 %	6,69 (0,0352)	1-2+3
Intention de rester en ressources humaines (%)	92,0 %	88,0 %	60,6 %	90,44 (0,0000)	3-1+2

qui sont et se sentent bien ancrés tant dans leur profession que dans leur organisation. C'est dans ce groupe qu'on retrouverait vraisemblablement l'*establishment* en gestion des ressources humaines.

Contrairement aux individus de ce groupe, les membres des deuxième et troisième groupes de la taxonomie sont plus jeunes et ont moins d'expérience tant en gestion des ressources humaines que dans leur poste actuel. La proportion de femmes y est plus grande et le pourcentage de personnes occupant des postes de direction y est plus faible. Cependant, deux caractéristiques différencient ces deux groupes. D'une part, la proportion de personnes ayant un diplôme en gestion des ressources humaines est plus forte dans le deuxième groupe que dans le troisième. D'autre part, la proportion de personnes désirant quitter le domaine des ressources humaines est beaucoup plus forte dans le troisième groupe que dans le deuxième. Il s'agit donc bien de groupes qui diffèrent sur des points importants.

Le deuxième groupe se compose de professionnels qui sont non seulement cosmopolites, mais aussi vraisemblablement, à l'étape de croissance professionnelle (expérience moindre dans le poste actuel, c'est-à-dire

plafonnement moindre de carrière). En ce sens, on pourrait les qualifier de « professionnels en voie d'être établis ». Tout comme les professionnels à double allégeance, ces professionnels accordent beaucoup d'importance au « manque de défis professionnels ». Mais, ils s'en distinguent par l'importance plus élevée accordée à « l'ambiguïté due aux nouveaux rôles », ce qui est n'est pas surprenant vu leur manque d'assurance dans la profession et l'organisation par rapport aux professionnels établis. Mais ceci pourrait aussi être symptomatique d'une mésadaptation résultant d'un conflit entre les attentes professionnelle et managériale. En effet, ces professionnels éprouveraient des difficultés à s'identifier fortement à leur organisation parce qu'ils souhaiteraient d'abord réaliser des attentes professionnelles élevées pour mieux s'établir dans leur carrière alors que leur organisation souhaiterait qu'ils démontrent d'abord qu'ils sont fortement loyaux avant de leur offrir cette opportunité. Dans la mesure où ces professionnels vivraient de fortes tensions entre ces deux allégeances, ils pourraient se considérer comme des « professionnels sous-utilisés » ou « mal utilisés ». Ainsi, les attentes insatisfaites pourraient entraîner un malaise professionnel qui nuirait à leur performance et à leurs chances futures de mieux s'établir tant dans leur profession que dans l'organisation.

Enfin, le troisième groupe rassemble des professionnels qui sont dans une phase de réflexion ou de crise quant à leur avenir dans la profession. Ces personnes sont très sensibles au « manque de reconnaissance » tant intrinsèque que statutaire. Il est clair que leurs exigences ne cadrent pas avec les possibilités qu'offrent la profession et l'organisation. Il s'agirait, selon les caractéristiques associées à ce groupe, de débutants qui n'ont pas encore fait leurs preuves ou d'individus qui ne peuvent s'accomplir par manque de formation, d'opportunités, d'intérêts ou d'autres facteurs limitatifs. On pourrait les nommer « professionnels non établis » parce qu'ils ne sont pas bien ancrés ni dans leur profession ni dans l'organisation. Dans la mesure où il y aurait mésadaptation, on pourrait en qualifier certains de « professionnels mal orientés », voire « découragés » ou « désabusés ». Ce sont aussi des personnes qui éprouvent le plus d'insatisfaction à travailler en gestion des ressources humaines (un des indicateurs de la loyauté professionnelle). L'analyse de variance simple montre que les « professionnels non établis » sont significativement ( $p < 0,0000$ ) plus insatisfaits (moyenne de 4,01) que les « professionnels en voie d'être établis » (3,16) qui, eux-mêmes sont plus insatisfaits que les « professionnels établis » (2,58). Ceci pourrait expliquer leur désir d'entreprendre une autre carrière.

### ***DISCUSSION ET CONCLUSION***

Globalement, les résultats de cette recherche indiquent que la théorie de la compatibilité entre la loyauté organisationnelle et la loyauté

professionnelle est davantage vérifiée que la théorie de l'incompatibilité. Une corrélation positive entre les deux formes de loyauté a été mise en évidence chez les professionnels en ressources humaines. En particulier, le nombre de professionnels à double allégeance est relativement élevé puisqu'il représente 63 % de l'échantillon. Il se peut que la nature de leur profession les pousse vers la compatibilité. Cependant, cette corrélation n'est pas suffisamment élevée pour exclure la possibilité de l'incompatibilité entre les deux loyautés. En fait, un peu plus de 22 % des répondants de l'échantillon (le deuxième groupe des professionnels avec une allégeance à prédominance professionnelle) expriment une forte incompatibilité entre les deux formes de loyauté. En outre, l'analyse typologique n'a pas réussi à identifier le type théorique des professionnels à faible allégeance, mais a plutôt mis en relief un nouveau type, celui des professionnels avec une allégeance à prédominance organisationnelle mitigée. Il est donc utile de distinguer les deux types de loyauté et de ne pas surestimer leur compatibilité.

Les résultats ont également mis en évidence un lien entre les trois types de la taxonomie et les facteurs de remise en question du choix de carrière. Sur les six contrastes significatifs, quatre concernent une différence entre les premier et troisième groupes, un entre les deuxième et troisième groupes et un entre les premier et deuxième groupes. La spécificité du deuxième groupe pourrait être mise en doute sur la base de ces résultats. Pourtant, elle ne peut l'être si on considère les liens entre les trois types de la taxonomie et les variables sociodémographiques et de carrière. Sur les 10 contrastes significatifs, trois visent une différence entre les premier et deuxième groupes et quatre autres contrastes indiquent que le deuxième groupe est différent du premier groupe ou du troisième groupe.

Les professionnels en ressources humaines qui sont sensibles à un plus grand nombre de facteurs de remise en question de leur choix de carrière et qui manifestent le plus leur intention de quitter le domaine de la gestion des ressources humaines appartiennent principalement au troisième groupe, ce qui représente environ 14,5 % de l'échantillon. Ce sont vraisemblablement ces individus qui vont abandonner les premiers le domaine. Si le scénario pessimiste de Walker (1994) devait se réaliser et que le pourcentage de professionnels devant quitter la profession à cause des nouvelles exigences de la profession atteigne 33 %, cela impliquerait une transition de carrière beaucoup plus difficile pour les professionnels touchés parce que ces derniers devront provenir des premier et deuxième groupes qui se composent d'individus fortement attachés à leur profession. Il est plausible que les professionnels plus âgés soient les premières victimes de cette situation. Si, parmi les 66 % restants, un autre tiers ne réussit pas à s'adapter aux nouveaux rôles (toujours selon le scénario de Walker), la transformation de la profession risque d'être extrêmement pénible parce qu'on aura sans doute déjà épuisé l'option des retraites anticipées.

Dans une grande mesure, les résultats de cette étude sont en accord avec ceux des études sur le malaise professionnel quant à l'existence d'un point sensible chez les professionnels, à savoir « le besoin de reconnaissance » (Guérin, Wils et Lemire 1996). Cette étude met aussi en évidence d'autres points sensibles plus spécifiques à la profession en ressources humaines comme « l'ambiguïté due aux nouveaux rôles » (Labelle et Wils 1995). Bien que l'importance de cet aspect a sans doute été surestimée dans les écrits, l'ambiguïté est quand même ressentie assez fortement par un grand nombre de professionnels (les deuxième et troisième groupes). De plus, cette variable est intéressante puisqu'elle permet de bien distinguer les trois groupes. Il est fort possible que cette variable acquière plus d'importance parce que, d'une part, l'ambiguïté telle que définie dans notre étude a trait davantage aux changements à venir qu'aux inconforts traditionnels ressentis par les professionnels en ressources humaines et que, d'autre part, la transformation de la profession ne fait que commencer.

D'autres points spécifiques à la profession en ressources humaines touchent au « manque de défis professionnels » et au « manque de stimulation professionnelle ». Dans la mesure où le renouvellement de la fonction fait tache d'huile, les organisations réussiront à répondre aux aspirations des professionnels en ressources humaines. Cette question devrait attirer l'attention des chefs d'entreprise, car il est bien possible que les effectifs du deuxième groupe, « les professionnels en voie d'être établis », encore minoritaires, grossissent dans les prochaines années au fur et à mesure que la professionnalisation s'accroît. Ces professionnels plus scolarisés qui constituent sans doute la relève de la profession remplaceraient progressivement les professionnels établis. Si tel est le cas, les organisations devraient s'intéresser davantage à la gestion des professionnels cosmopolites, ce qui nous renvoie au renouvellement de la fonction.

D'autre part, il est également possible que la compatibilité entre les loyautés organisationnelle et professionnelle devienne plus forte avec le temps, à l'instar des professionnels du premier groupe (les établis). La compatibilité pourrait également être fonction des responsabilités managériales qui, elles aussi, augmentent avec le temps. Par contre, il est aussi plausible que les professionnels du deuxième groupe soient des cosmopolites qui se sentent mal à l'aise avec les nouveaux rôles de la profession. En effet, ce groupe de professionnels éprouve peut-être un conflit entre la nécessité de faire corps avec l'organisation pour jouer les nouveaux rôles et leur désir de jouir d'une certaine neutralité pour assumer leurs responsabilités professionnelles. Cette question devra faire l'objet de recherches futures. Cette recherche a aussi d'autres implications pour les chercheurs. L'identification des trois groupes de professionnels et ses liens avec les facteurs de remise en question du choix de carrière et les variables sociodémographiques ne



constituent qu'une première étape de validation qui devra être poursuivie dans d'autres études. Par exemple, le lien entre la taxonomie et le malaise ou les différents niveaux de conflits chez les professionnels en ressources humaines mérite de faire l'objet de recherches futures puisque les facteurs de remise en question du choix professionnel constituent des sources potentielles d'insatisfactions professionnelles pouvant conduire à des changements d'emploi ou de carrière.

Cette étude a des implications pour les associations professionnelles qui devront investir plus de ressources à la fois dans les services de perfectionnement pour aider les professionnels à mieux comprendre leurs nouveaux rôles et dans les services d'aide professionnelle pour appuyer les professionnels en réorientation de carrière. Enfin, les résultats de cette recherche sont susceptibles d'aider les praticiens à prendre conscience des facteurs sous-tendant leur décision de carrière, ce qui devrait les aider à mieux gérer leurs transitions de carrière.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

- ARYEE, S. et K. TAN. 1992. « Antecedents and Outcomes of Career Commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 40, n° 3, 288-305.
- BLAU, G. 1989. « Testing the Generalizability of a Career Commitment Measure and its Impact on Employee Turnover ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 35, n° 1, 88-103.
- BLAU, G. J. 1988. « Further Exploring the Meaning and Measurement of Career Commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 32, n° 3, 284-297.
- BLAU, G., A. PAUL et N. ST. JOHN. 1993. « On Developing a General Index of Work Commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 42, n° 3, 298-314.
- BOURGEOIS, R.-P. et T. WILS. 1987. « Career Concepts, Personality and Values of Some Canadian Workers: An Exploratory Study ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 42, n° 3, 528-543.
- BRETT, J. M. 1992. « Job Transfer ». *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 7, 323-362.
- BRUCE, R. A. et S. G. SCOTT. 1994. « Varieties and Commonalities of Career Transitions: Louis' Typology Revisited ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 45, n° 1, 17-40.
- CUNNINGHAM, J. B. et Y. A. DEBRAH. 1995. « Skills for Managing Human Resources in a Complex Environment: The Perceptions of Human Resource Managers in Singapore ». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, n° 1, 79-101.
- DOUGHERTY, T. W., G. F. DREHER et W. WHITELEY. 1993. « The MBA as Careerist: An Analysis of Early-Career Job Change ». *Journal of Management*, vol. 19, n° 3, 535-548.

- DRIVER, M. J. 1979. « Career Concepts and Career Management in Organizations ». *Behavioral Problems in Organizations*. C. L. Cooper, dir. Englewoods Cliffs : Prentice-Hall, 79-139.
- DURAND, M. 1972. « Professionnalisation et allégeance chez les cadres et les techniciens ». *Sociologie du travail*, vol. 13, n° 2, 185-212.
- FOUCHER, R. et S. CARDIN. 1990. « Les caractéristiques démographiques et les cheminements de carrière des personnes à la tête d'un service (ou d'une direction) des ressources humaines ». *Document de travail*. Montréal : UQAM, Centre de recherche en gestion.
- GOLDBERG, L., F. BAKER et A. RUBENSTEIN. 1965. « Local-Cosmopolitan : Unidimensional or Multidimensional ? ». *American Journal of Sociology*, vol. 70, n° 6, 704-710.
- GOULDNER, A. W. 1957. « Cosmopolitans and Locals : Toward an Analysis of Latent Social Roles-I ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, 281-306.
- GOULDNER, A. W. 1958. « Cosmopolitans and Locals : Toward an Analysis of Latent Social Roles-II ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, 444-480.
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1992. *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal : PUM.
- GUÉRIN, G., T. WILS et L. LEMIRE. 1996. « Le malaise professionnel : nature et mesure du concept ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 50, n° 1, 59-93.
- GUNZ, H. P. et S. P. GUNZ. 1994. « Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers ». *Human Relations*, vol. 47, n° 7, 801-828.
- LABELLE, C. et T. WILS. 1995. « Restructuration d'une direction de ressources humaines : le point de vue des acteurs ». *Actes de congrès*. Poitiers : AGRH, 236-243.
- LOUIS, M. 1980. « Career Transitions : Varieties and Commonalities ». *Academy of Management Review*, vol. 5, 329-340.
- MATHIEU, J. E. et D. M. ZAJAC. 1990. « A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment ». *Psychological Bulletin*, vol. 108, n° 2, 171-194.
- MCINTYRE, R. M. et R. K. BLASHFIELD. 1980. « A Nearest-Centroid Technique for Evaluating the Minimum-Variance Clustering Procedure ». *Multivariate Behavioral Research*, vol. 15, n° 2, 225-238.
- MERCURE, D., R.-P. BOURGEOIS et T. WILS. 1991. « Analyse critique de la typologie des choix de carrière ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 46, n° 1, 120-140.
- MERTON, R. 1957. *Social Theory and Social Structure*. Glencoe : Free Press.
- MILLER, D. et P. H. FRIESEN. 1984. *Organizations : A Quantum View*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- MOWDAY, R. T., L. W. PORTER et R. M. STEERS. 1979. « The Measurement of Organizational Commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, 224-247.

- PORTER, L. W., W. J. CRAMPON et F. J. SMITH. 1976. « Organizational Commitment and Managerial Turnover : A Longitudinal Study ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 15, 87-98.
- PUNJ, G. et D. W. STEWART. 1983. « Cluster Analysis in Marketing Research : Review and Suggestions for Application ». *Journal of Marketing Research*, vol. 20, n° 2, 134-148.
- RAELIN, J. 1984. *The Salaried Professional*. New York : Praeger.
- RITZER, G. et H. M. TRICE. 1969. *An Occupation in Conflit*. Ithaca, N.Y. : New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.
- WALKER, J. W. 1994. « Integrating the Human Resource Function with the Business ». *Human Resource Planning*, vol. 17, n° 2, 59-77.
- WALLACE, J. E. 1993. « Professional and Organizational Commitment : Compatible or Incompatible ? ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 42, n° 3, 333-349.
- WALLACE, J. E. 1995. « Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, 228-255.
- WILS, T. et T. SABA. 1994. « Les facteurs explicatifs des intentions de quitter des cadres : l'importance de la carrière ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, n° 1, 152-159.
- WILS, T., G. GUÉRIN et C. LABELLE. 1995. « La délinquance professionnelle au mitan de la vie : fiction ou réalité ? ». *Gestion*, vol. 20, n° 4, 48-53.

## SUMMARY

### Organizational and Professional Loyalty and Career Choice: The Case of Human Resource Professionals in Quebec

During the past few years, the human resource function has undergone major transformations. This renewal process will probably have an impact in the near future not only on the content of human resource professionals' tasks and roles, but also on several aspects of their career. The purpose of this study is to better understand a facet of this transformation by identifying factors that would motivate professionals to reconsider their career choice. Furthermore, this topic is examined in more depth by analyzing the joint effect of professional and organizational commitments on the relative importance that human resource professionals give to these factors in reconsidering their career choice.

The results of this research are based on data collected by questionnaire. A total of 4283 questionnaires were sent to human resource professionals from lists provided by the two Quebec associations in the field. Out

of these, 1155 human resource professionals responded and 22 of the responses were rejected, giving a sample of 1133 respondents or a response rate of 26.4%. Results revealed that different types of professionals would reconsider their career choice for different reasons.

First, the respondents were asked to assess the importance of 24 reasons that would push them to reconsider their career choice by answering a number of questions on scales varying from 1 (would not play a role at all) to 5 (would play a totally important role). Principal component analysis of these items revealed five dimensions which, by decreasing order of importance, are as follows: "lack of professional challenges" (e.g., lack of interest, limited roles, dead-end positions), "lack of intrinsic recognition" (i.e., related to the nature of work, such as work not being recognized for its value, being blamed more often than praised, vague performance criteria), "lack of professional stimulation" (e.g., obstacles coming from colleagues or bosses, results too far in the future), "lack of statutory recognition" (being confined to low status positions, to counselling rather than decision-making roles, receiving lower salaries in this profession as opposed to other professions), and "ambiguity due to new roles" (being asked to play new roles without having sufficient competences for them, feeling uneasy about new roles to play, having to reconcile conflicting interests).

Second, respondents were asked for their opinion (ranging from 1, totally disagree to 5, totally agree) about a number of items measuring organizational and professional commitments. Then, scales were formed. Organizational commitment was measured by five items ( $\alpha = 0.76$ ) drawn from Mowday, Porter, and Steers (1979), while professional commitment was measured using seven items ( $\alpha = 0.84$ ) drawn from Blau (1988). With these two scales (Wallace 1995), cluster analysis was performed, enabling three groups of professionals to be identified: professionals with a dual allegiance, professionals with a unilateral professional allegiance, and professionals with a mitigated organizational allegiance.

The perceptual differences on the above-mentioned factors were used along with differences observed on several demographic and career variables to name the three types of professionals. The first group was called "established professionals" because professionals in this group had reached a good position in their career and felt well anchored both in their profession and in their organization (double allegiance: that is, a mean of 4.46 for professional commitment and 4.32, for organizational commitment). The second group was named "establishing professionals" because this group included professionals who were making progress in their career and who, theoretically, were supposed to be in the process of strengthening their allegiances, either concentrating on their profession, on their organization, or on both, more or less in parallel. However, results indicated that these

professionals tended to show a predominating professional allegiance, that is they tended to be more committed to their profession than to their organization (a mean of 4.14 for professional commitment as opposed to 2.65 for organizational commitment). The third and last group was given the name "non-established professionals" because this group covered professionals who, for various reasons, were not well anchored either in their profession or in their organization (e.g., beginners who had not yet demonstrated their potential, professionals who were denied career opportunities due to a lack of training, interests, or job opportunities, etc.). These professionals tended to show less commitment both to their profession and to their organization, although they felt slightly more committed to their organization. In other words, they showed a mitigated organizational allegiance (with a mean of 3.40 for organizational commitment versus 2.82 for professional commitment).

Third, it is worth mentioning the relationship between these groups and the factors that would motivate reconsidering one's career. Significant differences (simple anovas) were found, with largest differences between the first and third group. However, certain factors were common to all groups. For example, regardless of the level of professional or organizational commitments, "lack of professional stimulation" remained an important factor in reconsidering one's career for all three groups (respectively 3.24, 3.08, and 3.13). Furthermore, even if "the lack of professional challenges" was considered important by all three groups, the established professionals (first group) were more sensitive to this factor (3.96) than the non-established ones (3.79). It is in fact the most important factor for the first group, followed by "the lack of professional stimulation" (3.24). The non-established professionals (third group) were more sensitive to factors related to "the lack of intrinsic recognition" (3.54), "the lack of statutory recognition" (3.40), and "ambiguity due to new roles" (3.24). Last, the establishing professionals (second group) gave less importance to "the lack of statutory recognition" (3.14) than the non-established professionals (3.40). However, they were more sensitive to "the lack of professional challenge" (3.95 against 3.79) and "ambiguity due to new roles" (3.20) than the established professionals (2.99).

To conclude, these results support the theory of compatibility between organizational and professional commitments more than the theory of incompatibility. In particular, the number of professionals with a double allegiance represent 63% of the sample. The particular nature of the human resource profession may push more towards a position of compatibility than the converse, although some incompatibility may not be completely ruled out. The results also reveal a link between the three groups of human resource professionals and a career decision (reconsidering one's career

choice). Contrasts show that significant differences exist among groups. It appears that the third group, the non-established professionals (about 14.5% of the sample) is most at risk regarding a possible career move such as leaving the human resource field. To a large extent these results are consistent with studies on professional malaise that point towards some sensitive factors for professionals, such as the need for recognition (Guérin, Wils, and Lemire 1996). But other sensitive factors which may be specific to the human resource profession also emerge, such as the ambiguity due to new roles (Labelle and Wils 1995), a factor considered particularly important by the second and third groups. This variable is interesting since it helps to contrast the three groups. In addition, it may take on more importance in the future in view of the transformations in the profession, since it deals not only with the traditional ambiguity observed in the field, such as reconciling conflicting interests (Ritzer and Trice 1969), but with ambiguity related to changes. Other factors specific to the profession relate to the lack of professional challenges and the lack of professional stimulation. These questions should attract the attention of both researchers and leaders in the human resource function who should be aware of the tensions and strains human resource professionals feel and are likely to experience more and more as important changes, such as structural changes or changes in roles and tasks, are contemplated. The survey results suggest that the way in which human resource professionals are managed (especially those belonging to the second and third groups) needs to be improved so as to foster more commitment.